

Hoe staat het met úw vakmanschap?

Competentiemanagement voor trainers

Vanuit de vele sollicitaties van trainers en opleiders die wij in de loop der jaren bij KB&K binnen kregen, is mij het grote verschil in trainersvakmanschap opgevallen, juist ook onder ervaren trainers. In assessmentbijeenkomsten en het samenwerken met zeer diverse gastdocenten heb ik me vele malen verbaasd over de matige kwaliteit die werd geleverd. Alhoewel de deelnemers over het algemeen tevreden naar huis gingen, veranderde er weinig in hun werkpraktijk. Het leerrendement lag mijns inziens veel lager dan had gekund, de training was onvoldoende ingebed in de organisatiecontext, er werd niet gewerkt met persoonlijke leerdoelen, het programma was entertainend maar zo vluchtig dat er weinig bij de deelnemers bekliffde, ...

Als supervisor en opleider van meer dan tweehonderd (aankomend) trainers heb ik tevens vele malen de worsteling met het vakmanschap van dichtbij meegemaakt. Juist door te zien wat er mis ging, werd mij vaak helder wat er nodig was. Met dit artikel hoop ik bij te dragen aan de ontwikkeling van trainerscompetenties en daarmee aan de kwaliteit van trainingen.

Trainerschap vaak onderschat

Veel trainers zijn in de loop van hun carrière 'in het trainersvak gerold'. Bijvoorbeeld een ervaren manager die gevraagd wordt om een managementtraining te geven, een trainingsacteur die vindt dat hij het beter kan dan de trainer, een docent die zijn didactiek gaat toepassen in een bedrijfstraining of iemand die zelf veel aan persoonlijke ontwikkeling heeft gedaan en nu enorm gedreven is om ook het beste uit anderen te halen.

Bij deze carrièrestappen worden mijns inziens een aantal aspecten van het trainersvak over het hoofd gezien:

- Inhoudelijke deskundigheid alleen is onvoldoende om deelnemers te begeleiden naar gedragsverandering in hun werkpraktijk.
- Een goede trainingsacteur kan afstemmen op de deelnemers en heeft een bepaalde flair om de groep te entertainen. Prachtige competenties voor een trainer, maar wat ontbreekt zijn bijvoorbeeld het inzicht in leerprocessen en het kunnen ontwikkelen van effectieve trainingsprogramma's.
- Doceren is een ander vak dan trainen. Voor gedragsverandering is kennisoverdracht alleen niet voldoende. Bovendien is een lesprogramma op school een geheel andere context dan een training in het kader van organisatieontwikkeling. Het aspect transfer blijft dan onderbelicht.
- Inzicht in persoonlijke ontwikkeling, gestoeld op eigen proceservaring, kan veel verdieping geven in een training. Wanneer de trainer echter geen concreet vervolg geeft aan persoonlijke inzichten, krijgen deze in de praktijk geen handen en voeten. In een volgende training zullen de deelnemers dezelfde inzichten opdoen ("Oh ja, dat had ik toen ook ontdekt."), zonder dat er in de praktijk wat verandert.

Trainers die 'in het vak rollen' missen mijns inziens dan ook een groot pakket aan essentiële trainerscompetenties.

Belemmerende patronen voor trainersontwikkeling

Het trainersvak is één van de beroepen waarin men intensief bezig is met competentieontwikkeling. Trainers weten heel goed wat hun deelnemers nodig hebben om effectiever te functioneren of om nieuwe competenties te ontwikkelen. Ze kunnen concreet waarnemen, feedback geven op de effecten van bepaald gedrag en oefensituaties creëren om te experimenteren met het inzetten van nieuwe vaardigheden.

Als trainers net zo gedreven met hun eigen competentieontwikkeling bezig zouden zijn, zouden de studiedagen van de NVO2 overtekend zijn, had elke trainer een gedegen vakopleiding gevolgd, en zouden binnen elk trainingsbureau intervisiebijeenkomsten worden gehouden. Niets is echter minder waar. Trainers investeren weinig de basis van hun trainerscompetenties als programmeren, presenteren, interveniëren, omgaan met verschillende werkvormen, sturen van leerprocessen, hanteren van weerstand, etcetera.

Binnen het trainersvak zijn een aantal patronen werkzaam die mijnsinziens bijdragen aan de in stand houding van deze situatie:

- *“Jij kunt dat prima!”*

De meeste mensen hebben zo hun eigen beeld van het trainersvak opgebouwd. De persoon met veel ervaring met de eigen persoonlijke ontwikkeling zal dan ook van mensen in zijn omgeving te horen krijgen: “Jij hebt al zoveel gedaan, jij hebt geen opleiding meer nodig.” Zij raden – aankomend – trainers af om te investeren in hun vakmanschap.

De vraag is: wie kan beoordelen of u de benodigde competenties in huis heeft?

- *“Ik ben de deskundige!”*

Als trainer bent u ook adviseur en acquisiteur. Wanneer u uw verkooptechnieken erg sterk hebt ontwikkeld, kunt u met gemak meer verkopen dan u in huis heeft. Uw opdrachtgever is onder de indruk en huurt u in. Wanneer u in staat bent om dit ‘deskundige-imago’ ook naar uw deelnemers op te houden, zal deze strategie garant staan voor een goede omzet.

De vraag is: traint u alleen voor je eigen portemonnaie of wilt u ook wat bijdragen in deze wereld?

- *“Jij bent een geweldige trainer!”*

Als de deelnemers nieuwe inzichten over zichzelf opdoen, liefdevolle aandacht krijgen en/of concrete tips en handvatten voor hun praktijksituatie meenemen uit de training, zullen ze zich gesteund voelen door u als trainer. Vanuit deze positieve overdrachtsituatie zult u als trainer veel waardering oogsten, los van de kwaliteit van uw training. De waardering door de deelnemers is vaak sterk emotioneel gekleurd.

De vraag is: gaat u als trainer voor waardering/applaus of wilt u – ook – daadwerkelijk resultaat in de praktijk?

- *“Ik heb geen hulp nodig!”*

Als trainer moet u stevig in uw schoenen staan, uw deelnemers confronteren, ondersteunen, uitdagen of juist aanmoedigen. Dan lijkt er weinig tijd en ruimte voor uzelf; dit kan echter ook een patroon worden. Een patroon van tevreden zijn met uzelf, geen feedback vragen van bijvoorbeeld collega’s, uw eigen kwetsbaarheden niet laten zien.

De vraag is: heeft u als trainer de moed om uit uw comfortzone te komen, en uw ontwikkelpunten onder ogen te zien?

Wanneer we bovenstaande patronen bij elkaar optellen, is het eigenlijk volstrekt logisch dat er een soort trainersarrogantie ontstaat. Er is immers niemand die het tegendeel beweert; sterker nog: er komt met name positieve kritiek.

Toch is het opvallend dat wanneer deelnemers aan onze opleiding 'Trainen met hart en ziel'[®] observeren bij ervaren trainers en ze hen op vele essentiële aspecten van het trainersvak tips ter verbetering kunnen geven.

Competentieontwikkeling

Heeft u wel eens stil gestaan bij wat voor ú essentiële trainerscompetenties zijn? Heeft u hier wel eens over gediscussieerd met collega's? Heeft u uw eigen trainerschap wel eens geëvalueerd op deze competenties? Heeft u wel eens feedback gevraagd op uw trainerscompetenties?

Voor de post-HBO registeropleiding 'Trainen met hart en ziel'[®] ontwikkelden we binnen KB&K een competentieprofiel voor trainers, gebaseerd op 9 competenties. Ter inspiratie kunt u dit profiel gebruiken voor uw eigen competentie management:

1. Pas het KB&K-competentieprofiel aan aan uw eigen visie op trainerschap.
2. Beoordeel uw eigen competentieniveau door uzelf te beoordelen aan de hand van de gedragsindicatoren:
 - ½ Ik weet niet of ik deze gedragsindicator toepas
 - 1 Deze gedragsindicator pas ik zelden/nooit toe
 - 2 Deze gedragsindicator pas ik soms toe
 - 3 Deze gedragsindicator pas ik regelmatig toe.
 - 4 Deze gedragsindicator pas ik vaak toe
 - 5 Deze gedragsindicator pas ik altijd toe
3. Tel per competentie uw score op en deel deze door 9.
4. Vraag een collega om uw tijdens een training te observeren, en u te beoordelen volgens uw competentieprofiel.
5. Vergelijk de beoordeling van uw collega met uw eigen beoordeling, en bespreek dit met uw collega.
6. Wat zijn uw sterke en zwakke(re) trainerscompetenties?
7. Bepaal welke competentie u de komende tijd wilt ontwikkelen. Visualiseer uw eindresultaat: hoe traint u nu en hoe traint u dan?
8. Maak een Persoonlijk Ontwikkelplan (POP) voor uw trainersvakmanschap. Bespreek dit met minimaal één vakgenoot.

Kan iedereen een toptrainer worden?

Het bovenstaande lijkt te koersen op: Ja! Iedereen kan een toptrainer worden, als men maar hard genoeg werkt aan de ontwikkeling van zijn/haar trainerscompetenties. Toch is dit niet helemaal waar; de één heeft meer aangeboren talent voor het trainersvak dan de ander. Dit heeft te maken met iemands persoonlijke kwaliteiten die door de competenties heen klinken. Deze onderliggende kwaliteiten bepalen in sterke mate of iemand de potentie heeft om een goede trainer te worden. In het trainersvak gaat het hierbij om de volgende kwaliteiten:

- Contact en afstemming
- Doelgerichtheid en structuur
- Leiderschap

Wanneer u één van deze essentiële trainerskwaliteiten niet in huis hebt, kunt u zich oprecht afvragen of u in een ander vak niet beter tot uw recht komt. Wanneer u voor uzelf dan tóch tot de conclusie komt dat uw bezieling in het trainersvak ligt, dan vraagt dit behalve om competentieontwikkeling ook om persoonlijke ontwikkeling. Dit is meestal een veel langere en diepgaande weg. Wellicht een mooi item voor nog eens een artikel
Ik wens u veel inspiratie bij de ontwikkeling van uw trainersvakmanschap.

Ir. Silvia Blankestijn is nu directeur van Blankestijn & Partners

KB&K - Competentieprofiel 'Trainer met hart en ziel'[®]

Een competentie beschrijft gedrag dat essentieel is om succesvol te functioneren. Het KB&K-competentieprofiel 'Trainer met hart en ziel'[®] bestaat uit 9 competenties. Elke competentie is beschreven in 9 gedragsindicatoren, welke zijn onderverdeeld in 3 moeilijkheidsniveaus: junior, medior en senior.

1. Adviseren

Organisatieontwikkelingen en trainingsdoelen onderzoeken, en vanuit eigen visie (trainings)voorstellen doen om deze doelen te realiseren

- Bouwt bewust aan het opbouwen van het contact met de opdrachtgever, onder andere door het maken van een rapport
- Luistert actief en vraagt door op huidige en gewenste situatie binnen de organisatie
- Doet voorstellen omtrent de invulling van het (trainings)traject
- Past adviesstijl aan stijl van gesprekspartner aan
- Gaat adequaat om met weerstanden van gesprekspartner
- Evalueert de training met de opdrachtgever, en is alert op commerciële signalen, zoals vervolgttrajecten
- Is op de hoogte van de trends en ontwikkelingen binnen organisaties en de trainingsmarkt
- Presenteert eigen visie en werkwijze
- Heeft kennis en inzicht in organisatieprocessen en is sparring-partner voor het management

2. Inhoudelijke deskundigheid

Inbrengen van kennis en ervaring over de inhoud van de trainingsonderwerpen in de training.

- Heeft kennis en inzicht in de theorieën omtrent het trainingsthema
- Stemt de inhoud van de training af op het niveau van de deelnemers
- Verbindt de theorie met de praktijk van de deelnemers
- Heeft zelf praktijkervaring met de trainingsinhoud en het toepassen van de betreffende theorieën in de praktijk
- Brengt eigen praktijkvoorbeelden in over de inhoud van het trainingsonderwerp
- Plaatst vragen en opmerkingen van deelnemers binnen de inhoud (kader) van het trainingsonderwerp
- Benoemt eigen visie ten aanzien van de inhoud van het trainingsonderwerp
- Geeft de individuele deelnemers op maat inhoudelijke feedback en uitdaging
- Geeft vorm aan de trainingsinhoud vanuit eigen visie

3. Programmeren

Ontwikkelen van een effectief trainingsprogramma aansluitend bij de vraag van de opdrachtgever en de individuele leerdoelen, leerstijlen en werkpraktijk van de deelnemers.

- Maakt een doelenhiërarchie op basis van opdrachtgesprek en intake
- Stemt programmaopbouw af op deelnemers door rekening te houden met leerstijlen, motivatie, werkpraktijk en cultuur van de groep
- Ontwikkelt trainingsprogramma's waarmee de doelen uit de doelenhiërarchie bereikt worden, onder anderen met behulp van de leercirkel van Kolb

- ❑ Plaatst programma onderdelen in haalbaar tijdsperspectief
- ❑ Gebruikt afwisselende werkvormen, afgestemd op trainingsinhoud en deelnemers
- ❑ Schrijft hand-outs ter ondersteuning van oefeningen
- ❑ Bouwt trainingsprogramma groepsenergetisch op, met opbouw, piek en afbouw
- ❑ Ontwikkelt nieuwe oefeningen
- ❑ Schrijft casussituaties voor rollenspelen en andere werkvormen

Presenteren

Informatie enthousiast, begrijpelijk en afgestemd op de ander overbrengen.

- ❑ Brengt de informatie op een gestructureerde wijze
- ❑ Maakt op adequate wijze gebruik van hulpmiddelen zoals overheadprojector, flipover, video en whiteboard
- ❑ Haalt voorbeelden uit de praktijk aan ter ondersteuning van de informatie
- ❑ Sluit in taalgebruik, voorbeelden en informatie aan bij de doelgroep
- ❑ Behandelt de informatie interactief door het stellen van vragen
- ❑ Staat non-verbaal (stem, gebaren, houding, oogcontact) energiek en dynamisch voor de groep (entertrainen)
- ❑ Gaat in op reacties en vragen uit de groep
- ❑ Vertelt boeiend
- ❑ Maakt gebruik van afwisselende presentatiewerkvormen

5. Werkvormen begeleiden

Oefeningen op dusdanige wijze begeleiden dat deelnemers maximaal leren in de beschikbare tijd.

- ❑ Motiveert oefening duidelijk en enthousiast
- ❑ Ondersteunt en intervineert op maat in subgroepen
- ❑ Bespreekt oefening na aan de hand van doelen
- ❑ Verdeelt rollen als speler/oefenaar, tegenspeler en observator, en stuurt verschillende rollen aan
- ❑ Is gericht op intrainen van gedrag, onder andere door het werken met time-outs
- ❑ Beheerst diverse werkvormen als vaardigheidsoefeningen, spelvormen, visualisaties en rollenspelen
- ❑ Oogst leerresultaten en maakt koppeling met werkpraktijk
- ❑ Beheerst en gebruikt diverse methodes om te oefenen met praktijksituaties van deelnemers
- ❑ Is flexibel en improviseert gericht op optimaal leerresultaat

6. Intervenieren

Het plegen van interventies ter bevordering van leerprocessen en het behalen van de trainingsdoelen.

- ❑ Zorgt dat alle deelnemers aan bod komen; luistert, vraagt door of kapt af
- ❑ Geeft in ik-taal waarneming, en effect van gedrag weer (feedback)
- ❑ Analyseert en benoemt knelpunten en persoonlijke leerdoelen concreet en kernachtig
- ❑ Herkent non-verbale signalen als indicatie voor gevoelens en benoemt deze indien passend bij doelen
- ❑ Gebruikt de hier-en-nu situatie in de training als leer- en oefensituatie en koppelt deze aan doelen

- ❑ Confronteert deelnemers met hun gedrag en het effect van hun gedrag, onder andere met behulp van video-opnames
- ❑ Gebruikt stiltes als confrontatie- en reflectiemethode
- ❑ Heeft inzicht in het ontstaan van weerstand en handelt hiernaar
- ❑ Stimuleert eigenheid en autonomie van de ander, onder andere in de vorm van pro-actief gedrag

7. Werken met de groep

Creëren van een open en dynamisch leerklimaat.

- ❑ Bouwt aan groepsontwikkeling door passende kennismaking
- ❑ Creëert veiligheid en openheid door eigen open houding en passende zelfonthulling
- ❑ Versnelt groepsontwikkeling met keuze werkvormen
- ❑ Toont voorbeeldgedrag door geven opbouwende feedback volgens feedbackregel
- ❑ Creëert levendige groepsenergie door dynamiek in eigen gedrag en werkwijze
- ❑ Nodigt deelnemers uit te experimenteren met nieuw gedrag en grenzen te verleggen (speeltuim)
- ❑ Past programma aan aan ontwikkelingen in groep, in relatie tot doelen
- ❑ Gebruikt ontwikkelingen in trainingsgroep als hulpmiddel bij realiseren doelen
- ❑ Confronteert groep met gedrag en effect van dit gedrag

8. Praktijkgericht werken

Richten op gedragsverandering in praktijksituatie bij offerte, ontwikkeling, uitvoering en evaluatie van een training

- ❑ Informeert zich over organisatiecontext en werksituatie van deelnemers
- ❑ Gebruikt werksituatie deelnemers als voorbeeld- en oefensituatie tijdens training
- ❑ Maakt gebruik van BE SMARTI-actieplanning
- ❑ Maakt gebruik van intervaltraining (afwisseling training en praktijk)
- ❑ Koppelt leerervaringen tijdens training aan praktijksituatie deelnemers
- ❑ Stelt transferbevorderende maatregelen voor
- ❑ Plaast evaluatie binnen organisatiecontext
- ❑ Werkt met persoonlijke leerdoelen
- ❑ Denkt systeemgericht en handelt hiernaar

9. Persoonlijk leiderschap

Is zelfbewust, bepaalt eigen koers, geeft leiding aan zichzelf en anderen.

- ❑ Kent eigen competenties en kernkwadranten en handelt hiernaar
- ❑ Staat open voor het ontvangen van feedback
- ❑ Heeft eigen visie op trainingen en draagt deze uit
- ❑ Gaat bewust en doelgericht om met eigen emoties
- ❑ Gaat confrontaties aan, met zichzelf en anderen
- ❑ Gaat integer om met macht
- ❑ Zet eigen woorden om in bijbehorend gedrag (walk the talk)
- ❑ Is zich bewust van (tegen)overdracht en gaat hier adequaat mee om
- ❑ Handelt vanuit verbinding met het grotere geheel

© Copyright Blankestijn & Partners